ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 1, numéro 2

octobre 2004

Mot de la rédaction

Nous sommes heureux de vous présenter le deuxième numéro de la revue électronique du Ministère, *Regards sur le travail*, une publication dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

Lors de la parution, en mai dernier, du premier numéro, vous avez été nombreux à le consulter ou à l'imprimer. Nous sommes conscients que cette popularité résultait d'abord de la nouveauté du produit mais nous osons espérer que l'engouement ne sera pas que passager!

C'est du moins l'un des défis que nous souhaitons relever en misant sur la qualité de son contenu ainsi que sur votre collaboration.

Bonne lecture!

L'équipe de la Revue

SOMMAIRE

Mot de la rédaction

Article de fond

Un comité mixte comme mécanisme de maintien de l'équité salariale : une voie envisageable? 2

Résumés de recherches

Innovations, participation, partenariat et performances économiques et sociales 15

Le travail indépendant comme combinaison de formes de travail, de sources de revenus et de protections — Étude des conditions pour comprendre les rapports entre travail indépendant et protection sociale 16

Innovations technologiques et organisation du travail : l'industrie du vêtement pour hommes 17

Démarches vécues en entreprises

N.D.L.R. 20

Somavrac inc. L'élargissement des services à la clientèle entraîne l'enrichissement des tâches des camionneurs 20

Partagec inc. (Québec) • Des changements organisationnels associés à la concertation améliorent la productivité et maintiennent les emplois 22

Analyse d'un événement

Une commission de l'Organisation internationale du travail (OIT) se prononce en faveur d'une mondialisation plus équitable 25

Politique éditoriale 28

2007-02502/

Article de fond

Un comité mixte comme mécanisme de maintien de l'équité salariale : une voie envisageable?

par Yves Hallée[1]

Le présent article porte sur l'instauration d'un comité pour maintenir l'équité salariale dans le respect de la loi et de l'engagement des parties envers le paritarisme comme guide d'action. Suivant une optique de démocratie industrielle et dans la perspective où le maintien s'inspire du souci de préserver le caractère juste et équitable de la rémunération, l'article propose une discussion sur la possibilité d'établir un comité de maintien de l'équité salariale en contexte syndiqué, en s'appuyant sur des aspects théoriques et empiriques.

Au Québec, le domaine de l'équité salariale est encadré par la *Loi sur l'équité salariale* qui a été adoptée à l'unanimité le 21 novembre 1996 (L.Q. 1996, c. 43). Au terme de la commission parlementaire tenue sur le projet de loi, un consensus s'était dégagé sur l'objectif visant à assurer l'équité salariale aux travailleuses québécoises (Sabourin 1999 : 204). Ainsi, les entreprises avaient jusqu'au 21 novembre 2001 pour faire en sorte que les personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine reçoivent une rémunération égale à celle des personnes qui occupent des emplois à prédominance masculine de valeur équivalente. Si tel n'était pas le cas, elles devaient corriger le tir et éliminer la discrimination systémique[2] fondée sur le sexe. Par ailleurs, comme le stipulent les articles 40 à 43 de la Loi, l'équité salariale doit être maintenue dans le temps de façon à ce qu'elle survive à tout ce qui est susceptible de modifier la réalité d'une entreprise (création de nouveaux emplois, modifications aux emplois existants, négociation d'une convention collective, etc.).

Mais qui, au sein d'une entreprise, doit s'assurer du maintien de cette équité? L'article 40 de la Loi mentionne qu'après avoir déterminé des ajustements salariaux ou complété un programme d'équité salariale, c'est l'employeur qui doit s'acquitter de cette obligation. Qui plus est, si des changements survenus dans l'entreprise ne permettent plus d'en assurer le maintien, l'article 43 stipule que l'employeur doit apporter les modifications nécessaires. Il faut noter qu'au moment de la négociation d'une convention collective ou de son renouvellement, l'association accréditée doit aussi s'assurer du respect de ce principe (art. 40). Cette question revêt donc une importance capitale car l'employeur et l'association accréditée partagent la responsabilité légale entourant la survie de l'équité salariale au sein de l'entreprise. Malgré cette obligation, la Loi ne définit pas de méthode d'application comme celle prévue pour la réalisation de l'équité salariale, qui nécessite la mise en place d'un programme[3] et d'un comité[4].

Le maintien de l'équité salariale fait désormais partie intégrante de la dynamique des relations du travail. Cependant, peu d'information indique comment les parties impliquées s'y prennent pour assurer sa pérennité et quels sont les moyens privilégiés pour s'acquitter de leurs responsabilités en cette matière. L'intérêt de définir une méthode propre au maintien apparaît dans un contexte des plus réels, d'autant que 64 % des entreprises visées par la Loi ont, semble-t-il,

1. Yves Hallée est agent de recherche à la Direction de la recherche et de l'évaluation au ministère du Travail. Il est également doctorant au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Les opinions formulées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.
2. La discrimination systémique se définit comme « une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres (d'un groupe spécifique) » (Chicha, 1997 : 13).
3. Un programme d'équité salariale comprend 1) l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine au sein de l'entreprise, 2) la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation, 3) l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux et 4), les modalités de versement des ajustements salariaux (art. 50).
4. Ce comité est décisionnel pour les trois premières étapes et consultatif, pour la dernière (art. 53, 56, 59 et 69).

terminé leurs travaux et sont, par le fait même, rendues à maintenir l'équité[5]. C'est dans cette perspective que le présent article s'intéresse au comité comme mécanisme de participation en vue de maintenir l'équité salariale, compte tenu du caractère dynamique des organisations.

Il est à noter que ce texte s'intéresse particulièrement aux entreprises syndiquées comptant 100 salariés et plus puisqu'elles devaient former un comité d'équité salariale de manière à permettre aux employés de participer, par l'entremise de leurs représentants, à l'établissement du programme d'équité salariale. De plus, ces entreprises fonctionnent plus souvent avec un service des ressources humaines structuré dont l'un des rôles consiste à gérer la rémunération. Selon certaines estimations tirées de l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada en 2003, 61,5 % des personnes travaillant dans les établissements de 100 employés et plus étaient, au Québec, couverts par une convention collective (taux de présence syndicale). C'est donc dire qu'environ six personnes sur dix travaillant dans des établissements de cette taille sont assujetties à une convention. De là, l'intérêt de s'attarder à l'idée d'un comité mixte pour maintenir l'équité salariale, d'autant que les entreprises pourvues d'un syndicat sont proportionnellement plus nombreuses à avoir amorcé ou complété leurs travaux d'équité salariale (Commission de l'équité salariale (Québec), 2003a : 18).

À la suite de cette mise en contexte, l'article traite successivement des aspects suivants : la pertinence scientifique et sociale de ce sujet, le concept du maintien, l'importance de la prise de parole et les principes directeurs relatifs à la gestion du maintien de l'équité salariale. Il propose, en outre, un cadre sur la procédure à mettre en place pour conclure sur la mutation possible du comité d'équité salariale, les résultats empiriques qu'on peut tirer de l'expérience des comités et les limites de la formule proposée.

La pertinence scientifique et sociale

La question du maintien de l'équité salariale commence à peine à être étudiée. En fait, les seuls travaux recensés et pertinents à cette question sont ceux d'Abromeit (1995), Haiven (2003), Hart (2002) et de Paquet et Lequin (2003). La thèse d'Abromeit permet, entre autres, de conclure qu'en l'absence de pratiques de rémunération clairement définies et appliquées de façon uniforme, il y a un risque de voir réapparaître une discrimination salariale. L'auteure émet l'hypothèse de la protection des intérêts et du statut du groupe dominant (les hommes) pour expliquer la résurgence de la discrimination. Il y aurait donc, à l'intérieur de l'organisation, l'expression d'une logique distributive étrangère à l'équité salariale.

Ce constat pessimiste formulé par rapport aux expériences étasuniennes est partagé par Hart (615-616). Cette auteure précise que les démarches d'équité salariale de même que la participation syndicale se sont plutôt soldées par le renforcement de la hiérarchie salariale existante plutôt que par la correction des écarts salariaux. En ce qui a trait à l'étude de cas menée par Haiven, elle fait état d'un schisme profond entre les employés féminins et masculins d'une même unité d'accréditation au sujet des résultats de l'exercice d'équité salariale. Après qu'un comité paritaire eut recommandé des augmentations salariales pour les emplois à prédominance féminine, les employés masculins ont réclamé et obtenu une unité d'accréditation distincte en menaçant de recourir à la grève. Afin de préserver l'harmonie et en l'absence d'une législation contraignante[6], l'employeur a retiré son offre d'établir l'équité salariale.

Quant à Paquet et Lequin, ils suggèrent, compte tenu de la complexité du régime des relations du travail dans la fonction publique fédérale, que le maintien de l'équité salariale fasse partie intégrante de la négociation collective. Ces auteurs sont d'avis que l'on ne peut dissocier cette question de celle des relations du travail ou, plus spécifiquement, de la négociation collective. En d'autres termes, ils soulèvent la question cruciale du caractère négociable d'un droit. Pour les uns, « [...] la *Loi sur l'équité salariale* est un terreau fertile à la négociation et aux inévitables compromis qui en découlent » (Brière, 2002 : 170), alors que pour d'autres, l'équité salariale ne devrait pas être minée par des

5. Sondage réalisé par la firme Léger Marketing et rendu public en 2003 par la Commission de l'équité salariale du Québec (2003a).

6. En Saskatchewan, l'équité salariale ne couvre que les salariés de la fonction publique. L'étude a été réalisée dans une commission scolaire de cette province.

stratégies précises de négociation (Chicha, 1997). En principe, l'équité salariale ne devrait pas faire l'objet de marchandage. Le caractère d'ordre public de la Loi entraîne l'interdiction de renoncer à l'équité salariale (et à son maintien), tant dans un contrat individuel de travail que dans une convention collective. Cela ne pourra se concrétiser que dans la seule mesure où les acteurs dégageront des solutions pratiques idoines qui permettront de respecter la Loi et la réalité concrète du monde du travail (Brière, 2002 : 166). À cet égard, la Commission de l'équité salariale du Québec est d'avis que « le maintien de l'équité salariale nécessite l'adoption de modalités qui permettraient aux entreprises de respecter leur obligation, de leur faciliter l'exercice et de tenir les personnes salariées informées du maintien de l'équité salariale » (2003b : 48).

Sans militer explicitement pour la création d'un tel comité, la Commission (2004 : 2) conseille néanmoins aux entreprises d'impliquer les salariés dans la surveillance du maintien et elle est d'avis que la participation accroît l'acceptation des résultats. On y précise, entre autres, que la transparence dans la circulation de l'information et le fait de faire participer et d'informer les salariés sur les travaux constituent des facteurs favorisant le respect de ce principe (ibid : 3).

De fait, nos modèles de gouvernance s'accordent avec cette logique de concertation. Au niveau sociétal, on trouve un ensemble de conditions favorables à la concertation des acteurs patronaux et syndicaux. Dans son ouvrage, Bourque (2000) précise que le partenariat est une composante centrale du modèle québécois en émergence. D'ailleurs, les relations industrielles seraient en outre caractérisées par la concertation patronale et syndicale puisque la documentation déborde d'exemples liés au partenariat social (Kelly, 1998 : 14). À cet égard, il est utile de noter que le patronat québécois participe déjà à diverses instances de concertation ou de consultation nationale et sectorielle[7] (Bélanger et Lapointe, 2004 : 183).

En plus de préciser que pour beaucoup d'observateurs, le Québec et certains pays s'engagent vers la coopération, Lapointe, Bélanger et al. (2004 : 6) soulignent que l'approche partenariale est susceptible de favoriser l'introduction et la pérennité des changements à l'échelle de l'organisation. Cependant, considérant que les expériences locales sont empreintes d'une certaine fragilité (Bélanger et Lapointe, 2004; Lapointe, Bélanger et al., 2004), ces auteurs militent en faveur d'un soutien adéquat sur les plans national et intermédiaire afin d'appuyer les transformations des milieux de travail. Dans ce contexte, l'absence de moyens prescrits dans la Loi devrait inéluctablement être compensée par un appui approprié de la Commission de l'équité salariale.

Finalement, bien que les expériences anglo-saxonnes évoquées tendent à démontrer que le syndicat est susceptible de demeurer axé sur les attentes des membres majoritaires ou influents, un comité paritaire, à caractère décisionnel ou même consultatif en milieu syndiqué, et détaché de l'exercice de la négociation collective, apparaît comme une solution discutable certes, mais envisageable. La présence accrue de la main-d'œuvre féminine dans les entreprises pourrait d'ailleurs contribuer à orienter les attentes collectives vers une distribution plus équitable des salaires. La présence des femmes sur le marché du travail a en effet crû de façon très nette au cours des vingt-cinq dernières années au Québec[8] (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, 2004). Leur proportion dans l'emploi total est passée de 35 à 45 % entre 1976 et les années 2000. En 2003, elles compteraient pour près de la moitié de l'emploi rétribué (46,3 %). Les chiffres suggèrent désormais une féminisation du marché du travail (Cloutier, 2004). Un tel marché pourrait entraîner une plus grande implication de leur part au sein des instances décisionnelles. De plus, en considérant l'ensemble des emplois syndiqués au Québec, les femmes occupaient, en 2003, 45,7 % des emplois

7. À l'échelle nationale, le patronat a participé à différents sommets économiques mis en place en vue d'une meilleure concertation et d'un rapprochement entre les divers groupes d'intérêts. En plus de siéger au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, il participe à différents comités sectoriels de main-d'œuvre, sans compter les instances paritaires qui peuvent exister dans les milieux de travail.

8. De plus, cette croissance n'est pas principalement le fait de l'emploi à temps partiel. L'emploi à temps complet représentait 62 % de la croissance totale de l'emploi féminin entre 1976 et 2003. Malgré le fait que les femmes occupent les deux tiers de l'emploi à temps partiel, l'intégration s'est surtout traduite dans l'emploi total à plein temps (Cloutier, 2004).

syndiqués (Statistique Canada, 2003). Le poids de leur représentativité rendrait possible un rapport de force suffisant pour la considération des intérêts relatifs au maintien de l'équité salariale. À cet égard, il est intéressant de noter que lorsque les personnes interrogées lors du sondage rendu public par la Commission de l'équité salariale du Québec étaient des femmes (2003a), les entreprises pour lesquelles elles travaillaient étaient proportionnellement plus nombreuses à avoir amorcé ou complété leurs démarches d'équité salariale.

Mais comment définir le concept de maintien de l'équité salariale? Faisant fi des circonstances susceptibles d'en influencer la permanence (une modification de tâches pouvant changer la valeur d'une catégorie d'emplois, la création ou la disparition d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine, etc.), notre attention se portera principalement sur une définition adéquate de ce concept.

Le cadre conceptuel d'analyse

L'idée du maintien de l'équité salariale se confond, à toutes fins utiles, avec celle de l'application continue de la Loi qui vise l'élimination de la discrimination systémique dans le domaine de la rémunération. Cependant, cette réalité pourrait être réintroduite en l'absence d'un effort soutenu en vue de l'enrayer (Lavoie et Trudel, 2001). Le concept du maintien vise à conserver l'équité salariale telle qu'établie par le ou les programmes. Il peut se traduire, en quelque sorte, par une correction périodique, le cas échéant, des écarts salariaux pouvant s'introduire entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine, jugées équivalentes. Pour la Commission de l'équité salariale, « maintenir l'équité salariale, c'est continuer à attribuer aux catégories d'emplois à prédominance féminine un salaire égal à celui des catégories d'emplois à prédominance masculine de valeur équivalente de façon à ne pas recréer d'écarts salariaux » (2004 : 1). Si des changements surviennent dans les conditions salariales des catégories masculines après que le programme d'équité salariale ait été implanté, l'obligation du maintien suppose une réciprocité pour les catégories féminines équivalentes.

Comme les ressources financières sont limitées et vu l'obligation légale au regard de l'équité salariale, les préoccupations devraient désormais être orientées vers une redistribution équitable de la rémunération entre hommes et femmes. Cette répartition ne peut cependant se faire sans que se manifeste l'influence des personnes visées et sans l'implication active de l'acteur syndical.

Le concept de prise de parole et la démocratie industrielle

Suivant une optique démocratique, la prise de parole cherche à modifier les orientations ou les manières de faire, jugées insatisfaisantes, en prenant divers moyens propres à infléchir les décisions. Il s'agit de l'une des actions politiques par excellence ou en d'autres termes, une fonction fondamentale de la vie politique (Hirschman, 1972 : 35-36). Appliquée à l'organisation, la prise de parole peut être considérée comme un élément essentiel de la démocratie industrielle. L'expression collective du point de vue des travailleurs au sein de l'organisation doit donc, selon cette école de pensée, bénéficier d'une instance de représentation et d'influence. Les salariés devraient ainsi pouvoir disposer d'une voie leur permettant de faire valoir leur opinion sur les décisions qui les concernent. Un comité mixte, paritaire ou non, peut représenter, dans ce contexte, l'instance démocratique d'expression au sein de l'organisation. D'ailleurs, les résultats d'une vaste enquête aux États-Unis réalisée par Freeman et Rodgers (1999 : 8) révèlent que la participation et la représentation à l'intérieur du processus décisionnel respectent les aspirations des travailleurs.

Or, l'efficacité de cette prise de parole est conditionnée par l'influence ou le pouvoir de négociation dont disposent ceux qui l'exercent. Il est certes nécessaire de se sentir capable, seul ou en collaboration, d'exercer une influence (Hirschman, 1972 : 45). En contexte organisationnel et pour des sujets à incidence pécuniaire tels que l'équité salariale, il semble préférable, pour des raisons évidentes d'équilibre, d'exercer cette prise de parole au sein d'une association telle qu'un syndicat. Ce dernier, comme interlocuteur exclusif de la collectivité des salariés de l'entreprise, présente un poids indubitable auprès de l'employeur. Comme le soulignent Freeman et Medoff (1980 : 509), la contestation individuelle reste périlleuse, puisque l'employeur, en tant

qu'acheteur de la force de travail, peut, à la limite, licencier le contestataire. Le syndicat apparaît donc comme un organe d'expression collectif susceptible de transmettre adéquatement le message des salariés, compte tenu de sa représentativité.

Même si des intérêts conflictuels à l'intérieur même du syndicat peuvent interférer (Haiven, 2003; Hart, 2002), cette instance de représentation démocratique demeure essentielle dans la mise en application de l'équité salariale et son maintien, d'autant plus que les ajustements salariaux issus, le cas échéant, de l'exercice de comparaison des emplois sont, selon la Loi (art. 74), intégrés à la convention collective des salariés en cause.

Il va de soi que la mise en application et le maintien de l'équité salariale nécessitent, dans la mesure du possible, la représentation des femmes au sein des structures syndicales (Hart, 2002). Dans cette optique d'égalité des genres, il importe d'intégrer, par et dans l'action syndicale, l'égalité entre les sexes de manière permanente et dans tous les domaines (« mainstreaming[9] »), afin d'améliorer les conditions de travail des femmes (Ardura et Silvera, 2001). Un comité de maintien de l'équité salariale viserait non seulement à intégrer la perspective d'égalité, ou plus justement d'équité dans la mise en place des politiques salariales, mais il pourrait aussi devenir un mécanisme permanent du suivi de la rémunération. Une telle institution offrirait, en effet, l'espace nécessaire à la participation active et continue des femmes au processus décisionnel. En ce sens, les décisions et la procédure d'établissement de la rétribution revêtent une importance particulière pour les femmes, par rapport à la justice procédurale et distributive. Tel qu'indiqué par certains auteurs, (Sheppard, Lewicki et Minton, 1992 : 131), le caractère équitable d'une procédure est intimement lié aux personnes qui participent à la prise de décision. Le fait de ne pas inclure les personnes touchées par la décision peut causer une injustice systémique (ibid : 33).

Le souci de la justice organisationnelle préoccupe grandement les salariés car cette variable, telle que perçue, influence leurs attitudes et leurs comportements au travail (Tyler, 1987). Ainsi, les personnes porteraient non seulement un jugement sur la rémunération reçue, mais également sur la procédure qui contribue à sa détermination. Dans ce contexte, la procédure mise en œuvre pour l'établir prend une importance particulière et elle est considérée comme un aspect clé du système de rémunération (Folger et Konovsky, 1989). C'est pourquoi il importe, dans un premier temps, de présenter les principes de justice procédurale et distributive, concepts centraux de la justice organisationnelle, ainsi que leur importance dans le domaine de la rémunération. Dans un deuxième temps, notre attention se porte sur la justice procédurale comme élément justificatif de la présence d'un comité de maintien de l'équité salariale.

Les principes de justice procédurale et distributive

La perception individuelle de la justice est influencée par les procédures qu'utilise l'organisation pour prendre des décisions et effectuer des changements organisationnels (Leventhal, 1980; Thibault et Walker, 1975). Le principe de justice procédurale précise que la façon dont les décisions sont prises est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes. Quant à la justice distributive ou l'équité des salaires, elle signifie que les employés comparent dans quelle mesure la distribution des ressources offertes par l'organisation leur apparaît juste par rapport à leur contribution personnelle et comparativement aux rétributions et ressources offertes aux autres employés (Adams, 1965; Deutch, 1975). Les perceptions prennent donc une importance particulière dans la mesure où elles influencent le jugement qui est porté sur le caractère équitable ou non des décisions et à la manière dont elles ont été prises (Heneman 1992 : 217-221).

Dans la documentation sur la rémunération, on fait valoir également que les décisions concernant sa détermination n'échappent pas aux jugements relatifs à l'équité. De la sorte, il s'avère tout aussi important d'adopter un processus de décision équitable que de prendre des décisions justes (Thériault et St-Onge, 2000; 46-47; Milkovich et Newman, 1999 : 55). Les

9. En Europe, le *mainstreaming* ou approche intégrée de l'égalité se définit comme la réorganisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de décision afin d'y incorporer, de façon permanente, la perspective d'égalité entre hommes et femmes, dans tous les niveaux et domaines, par les acteurs qui mettent en place les politiques (Ardura et Silvera, 2001 : 4). L'intégration de l'égalité entre les sexes de manière permanente et dans tous les domaines est un principe affirmé par la Commission européenne.

personnes en autorité ont donc tout intérêt à gérer les systèmes de rémunération de façon à réduire le plus possible l'insatisfaction relative au salaire et le sentiment d'iniquité que le salaire versé peut engendrer. L'équité en rémunération est une question de perception qu'un employeur s'efforce de satisfaire au mieux pour favoriser l'atteinte, entre autres, d'objectifs tels que l'embauche, le maintien et la mobilisation du personnel. Lorsque les employés perçoivent que les changements prennent en compte leurs intérêts et qu'ils se sentent impliqués dans la prise de décision, ils ont davantage la possibilité d'avoir une perception positive. Diverses études précisent que la communication constitue également un aspect essentiel dans l'acceptation des différences de salaire et qu'elle demeure un facteur déterminant de satisfaction à l'égard de la rémunération (Konovsky, 2000 : 502).

À cet égard, les recherches de Thibault et Walker (1975) mettent en évidence l'importance de prévoir un processus de contrôle sur le plan de la procédure. Les travaux subséquents de Greenberg et Tyler (1987) ont illustré la nécessité pour les salariés de faire valoir leur point de vue sur cette question névralgique. La possibilité d'intervenir au sein de la procédure peut donc avoir un effet important sur l'acceptation des résultats. Par exemple, il a été démontré que la participation des employés à la collecte d'information sur les emplois leur permet de s'assurer de la fiabilité inhérente des données sur lesquelles repose la prise de décision (Cloutier, 2003). De plus, les différents mécanismes de communication organisationnelle permettent aux salariés d'exprimer leurs intérêts, de contester ou de faire réviser une décision. Ces modes d'intervention joueraient même, selon certains auteurs, une fonction préventive et corrective (Sheppard, Lewicki et Minton, 1992 : 139). L'aspect préventif garantit l'expression de points de vue sur les politiques, les procédures ou certaines décisions de gestion. Fournir des possibilités d'expression permettant d'influencer le processus décisionnel aurait donc un effet sur la perception de justice (ibid : 140). En ce qui concerne l'aspect correctif, l'extériorisation d'une insatisfaction aurait un effet libérateur tout en permettant d'alerter l'organisation sur des pratiques considérées comme inéquitables.

Comme l'équité salariale repose sur le respect du principe du salaire égal pour un travail différent mais de valeur équivalente, la procédure élargie d'évaluation des emplois constitue l'un des éléments essentiels d'une démarche relative à son maintien. Or, pour Sheppard, Lewicki et Minton (1992), la procédure utilisée au moment de l'évaluation des emplois est déterminante sur le plan perceptif. À cet égard, Milkovich et Newman (1999 :123) soulignent qu'un processus perçu comme juste favorise l'acceptation de la différence entre la valeur des emplois. Comme dans les sports et les jeux, les parties vont plus facilement accepter les résultats s'ils souscrivent aux règles et perçoivent que ces dernières sont appliquées correctement. Pour développer et assurer la pérennité du sentiment de justice, suffisamment d'informations sont nécessaires à l'égard de toutes les étapes du processus décisionnel (Cloutier, 2003). Par ailleurs, le caractère d'une procédure considérée comme juste est lié aux personnes participant à la prise de décision (Sheppard, Lewicki et Minton, 1992). Des résultats empiriques démontrent que la perception à l'égard de l'impartialité, de la compétence et de l'influence des décideurs, contribue aussi à façonner le jugement au regard de la justice :

> « Nos résultats mettent ainsi en évidence l'exigence de choisir des décideurs crédibles, et la nécessité de diffuser à leur sujet l'information susceptible d'inspirer confiance aux individus » (Cloutier, 2003 : 806).

Bref, comme l'équité est importante en rémunération, nous souscrivons à l'idée selon laquelle le principe du maintien de l'équité salariale devrait être régi avec le même souci de préserver le caractère équitable de la rémunération. Il importe alors non seulement que l'application de ce principe soit jugé équitable, mais encore que les décisions qui y mènent soient, elles aussi, considérées comme telles par les salariés ou leurs représentants. Selon le rapport du Groupe de travail sur l'équité salariale, « les révisions d'équité salariale doivent entrer dans les mœurs en tant que partie intégrante du système de rémunération » (2004 : 7).

Le cadre procédural

Les critères suivants découlent des travaux de Leventhal (1980 : 40-42). Ils favorisent la perception selon laquelle la procédure est appliquée correctement ou équitablement. Ils ont été retenus puisqu'ils peuvent guider l'employeur dans sa gestion de la rémunération et parce qu'ils conviennent bien aux éléments d'évaluation « objective » par les salariés du caractère juste de la procédure relative au maintien de l'équité salariale.

- La procédure doit être la plus uniforme possible, en s'appliquant de la même façon d'une personne à l'autre et d'un moment à l'autre.
- Elle ne doit pas favoriser les intérêts de certaines personnes (impartialité ou suppression des biais). Les intérêts personnels ne doivent pas intervenir dans la façon d'appliquer la procédure. De plus, le fait de ne pas communiquer à tout le personnel le processus d'établissement de la rémunération pourrait laisser croire qu'elle est établie arbitrairement. La véritable communication est un élément clé en équité salariale (Kelly, 1994 : 104-108). Le fait que les critères servant à établir la rémunération ne soient pas communiqués pourrait avoir le même effet que leur absence ou encore laisser libre cours à la perception selon laquelle ceux-ci sont définis et appliqués de façon arbitraire. La méconnaissance des critères constitutifs du régime pour les salariés auxquels ils s'appliquent est susceptible d'entrer en contradiction avec les objectifs de la Loi (ibid : 207).
- La procédure doit offrir des mécanismes d'appel permettant la révision de certaines décisions. Les mécanismes en usage doivent laisser place aux possibilités de correction des différentes décisions. Les règles d'affichage établies dans la Loi en fournissent un bon exemple (art. 75 et 76).
- La procédure favorise la participation des salariés et de leurs représentants. Leventhal (1980 : 43-44) souligne l'importance d'une représentativité proportionnelle des emplois[10] et la participation au processus de décision. Les préoccupations des personnes visées doivent être exprimées et prises en compte (Thériault : 1991 : 150). De plus, la participation et la représentativité sont étroitement liées à la non-discrimination en permettant, entre autres, de considérer l'opinion des travailleuses (Chicha, 1997). De ce point de vue, un comité pourrait servir à favoriser la circulation des informations et, le cas échéant, à éliminer le caractère arbitraire des décisions en plus de donner davantage de crédibilité à l'exercice.
- Enfin, cette procédure doit reposer sur une information valide, exacte et partagée, et ce, plus particulièrement par rapport aux emplois à prédominance féminine, puisque ces renseignements ont été trop souvent ignorés ou sous-estimés (Commission de l'équité salariale (Ontario), 1989; Weiner et Gunderson, 1990).

L'application de ces critères est susceptible d'entraîner la perception que la procédure suivie a été juste, équitable et non discriminatoire. Mais en quoi la mutation du comité d'équité salariale en comité de maintien demeure possible et nécessaire pour répondre le plus adéquatement à cet impératif?

La mutation du comité d'équité salariale en comité de maintien

Puisque le maintien de l'équité salariale peut être considéré comme une application continue de la Loi, on peut soutenir l'idée que le comité d'équité salariale pourrait valablement se muter en comité de maintien, même si la Loi ne le prévoit pas expressément (Morin et Brière, 2003 : 690-691). Il pourrait en effet exister un intérêt commun des parties à perpétuer une certaine structure de travail paritaire. Cette avenue avait d'ailleurs été suggérée par la Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1995) qui conseille, quant à la gestion quotidienne du maintien, d'implanter des comités et de constituer des dossiers contenant tous les documents relatifs à l'équité salariale. Selon le rapport du Groupe de travail sur l'équité salariale (2004), la continuité qui doit exister entre la réalisation de l'exercice d'équité et son maintien est une raison suffisante pour maintenir le même comité. La participation des mêmes personnes ayant fait partie d'un ou des comités d'équité salariale antérieurement créés pourrait être envisagée, étant donné qu'elles ont déjà une bonne connaissance des catégories d'emplois de

10. La présence des principales catégories de l'entreprise au sein du comité est l'un des critères prévus à la *Loi sur l'équité salariale*.

l'entreprise, de l'outil d'évaluation des emplois et de la méthode d'estimation des écarts salariaux utilisés, bref, du dossier dans son ensemble.

Les associations accréditées ont un intérêt commun avec l'employeur à l'égard du maintien de l'équité salariale. Pour les uns, la préservation des acquis découlant du programme élaboré à cette fin et la participation active aux décisions à l'égard de son maintien pourraient s'avérer essentielles, alors que l'employeur doit se préoccuper de l'intérêt général de tous ses salariés, ne serait-ce que pour maintenir un climat organisationnel de qualité. D'une part, les syndicats assument une responsabilité à l'égard du maintien et ils demeurent les interlocuteurs privilégiés pour assurer le respect du principe de l'équité. D'autre part, la direction doit chercher à optimiser la motivation et l'engagement des salariés (Lawler, 1986). Selon cette perspective, des conflits peuvent ainsi être évités dans la mesure où l'approche participative traduit une volonté réciproque de coopération. On s'assurera ainsi, d'une meilleure façon, que les employés sont traités de façon juste et équitable en implantant une variété de programmes participatifs.

Enfin, le comité pourrait conférer une crédibilité et une légitimité aux travaux résultant de l'obligation d'assurer le maintien de l'équité salariale. En jouant fondamentalement le même rôle qu'un comité d'évaluation des emplois, que l'on trouvait d'ailleurs dans plusieurs conventions collectives avant l'application de la Loi, une telle instance se veut l'expression d'une gestion équitable de la rémunération. Certes, la positivité ou non des rapports antérieurs entretenus au sein du comité aura une incidence sur sa reconduction. En clair, l'antériorité des interactions est significative, sinon garante, de la possibilité de mutation du comité.

Comme pour le comité d'équité salariale, celui du maintien pourrait être décisionnel aux mêmes étapes, considérant la possible répétition de plusieurs des phases prévues à la Loi pour réaliser le programme d'équité salariale[11]. Selon un relevé réalisé en août 2004 à l'aide du système d'analyse du ministère du Travail, il appert que 7,2 % des conventions collectives analysées, de 100 salariés et plus et signées après le 21 novembre 2001, avaient un comité mixte d'équité salariale. Fait important à souligner, pour la majorité des entreprises, ce comité était décisionnel. Considérant que d'autres conventions collectives n'ont pas encore été analysées, il existe des possibilités de trouver un nombre plus élevé de comités d'équité dans les entreprises syndiquées, sans compter ceux pouvant être établis dans les entreprises comptant moins de 100 salariés. Cette hypothèse optimiste quant au caractère décisionnel du comité pourrait toutefois être tempérée par le fait que c'est à l'employeur qu'il incombe légalement la responsabilité ultime du maintien de l'équité salariale, hormis celle assumée par le syndicat au moment de la négociation ou du renouvellement de la convention collective des seuls membres qu'il représente (Commision de l'équité salariale (Québec), 2004). Or, l'employeur va-t-il partager son droit de gérance sur des questions touchant la rémunération, compte tenu des répercussions économiques des décisions en résultant? Dans ce contexte, il peut être plus plausible de croire aux possibilités de l'existence ou de la création d'un comité consultatif.

La section suivante propose différents résultats empiriques sur les comités d'entreprise. Faute de données spécifiques sur les comités d'équité salariale, à l'exception des travaux de Cloutier (2003), notre attention s'est principalement portée sur les expériences en matière de santé et de sécurité du travail. L'une des principales réserves concernant les enseignements empiriques relatifs à ces comités, c'est que le bénéfice escompté par les employeurs de la participation des salariés à cette instance porte, de manière fort légitime, sur la motivation économique découlant de la réduction possible des coûts, qui résulte notamment des moyens de prévention. De plus, des études assez récentes révèlent que la tendance à mettre en place des comités paritaires repose bien souvent sur les difficultés économiques vécues par l'entreprise (Bernier, Bilodeau et al., 1996, Bourque, 1999, Lapointe, 2001a et Lapointe, 2001b). Le comité de maintien de l'équité salariale n'offre pas ces deux contreparties, ce qui implique que sa mise en place n'est tributaire que de la volonté des parties d'établir une structure de travail

11. À l'exception du choix de la méthode d'évaluation, toutes les autres étapes sont susceptibles d'être reproduites lorsque se pose la question du maintien de l'équité salariale.

participative ou du seul désir de l'employeur d'accroître le sentiment de justice par rapport à la rémunération.

L'enseignement empirique

L'enquête de Cloutier (2003) présente un certain intérêt puisqu'elle aborde la question de la perception du sentiment de justice des salariés à l'égard du programme d'équité salariale. Ceux-ci ont un certain pouvoir décisionnel quant à l'établissement des salaires, par l'entremise du comité d'équité salariale au sein duquel ils sont représentés. Les travaux de cette auteure ont permis d'établir, de façon empirique, les conditions de succès relatives à l'implantation d'un programme d'équité salariale. S'appuyant sur le modèle structurel de justice procédurale de Leventhal (1980), la perception du degré plus ou moins élevé de justice, découlant de la réalisation d'une démarche d'équité salariale, serait tributaire de quatre éléments : la précision de l'information utilisée, la représentativité des critères d'évaluation (exhaustivité), l'uniformité dans leur application et l'objectivité de l'évaluation. De plus, rappelons-le, il semble que le choix des décideurs et la dynamique au sein du comité décisionnel (compétence, impartialité et pouvoir d'influence), la transparence de la démarche ainsi que les procédures d'appel soient d'une importance particulière pour faire naître et conforter cette perception de justice.

Par ailleurs, selon Plasse (1987 : 562), bien que le patronat ait résisté fortement aux principes de base de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* qui l'obligeait, à certains égards, à partager une partie de son pouvoir avec les salariés, les acteurs patronaux s'objecteraient de moins en moins à cette prise en charge paritaire. L'auteure formule l'hypothèse que le temps joue en faveur du renforcement des principes de base de la Loi. Il y aurait eu une évolution significative des mentalités dans le sens d'une acceptation de la participation des travailleurs, de la prise en charge et du paritarisme comme guide d'action. Cette progression, observée dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail, milite en faveur d'une plus grande implication des travailleurs dans les décisions de l'entreprise (démocratie industrielle). De nombreuses réalisations témoignent d'ailleurs de cette évolution. Une enquête relative aux comités paritaires sur l'enjeu et les modalités de la formation démontre que dans un certain nombre d'entreprises, la participation à ces comités « a permis aux syndicats d'accéder à de nouveaux droits concernant l'information et quelquefois à la participation aux décisions sur des sujets tels l'évaluation des emplois, les classifications, l'organisation du travail ou encore, les contenus de la formation » (Bernier, Bilodeau et al., 1996 : 688). Sans en connaître formellement les raisons, il semble qu'une culture propre à la discussion puisse concourir au renforcement de la coopération et du partage d'information.

Selon une enquête menée par Simard (1987 : 7-8), l'institutionnalisation du comité de santé et de sécurité du travail se réalise surtout au moyen d'une démarche des deux parties, et non pas sur la base de l'initiative d'une seule d'entre elles, comme le permet la Loi. Les parties se sont engagées activement dans l'adaptation des comités au cadre légal, ce qui laisse supposer que l'une comme l'autre y ont vu des avantages intéressants. Qui plus est, la tendance dominante est qu'elles prennent davantage au sérieux le comité, considérant le mandat décisionnel des personnes qu'on y délègue (ibid : 11).

Sous un autre aspect, les dossiers progressent plus facilement à l'échelle des établissements, car les personnes, selon Plasse (1987), sont là pour régler des problèmes sur lesquels elles ont une prise réelle. Elles ne défendent pas nécessairement, comme les représentants des associations, des intérêts patronaux ou syndicaux de portée plus large, et elles sont plus intéressées à trouver des solutions concrètes à leurs problèmes (Plasse, 1987 : 557).

On relate également l'effet qu'engendre la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* puisque les parties n'étaient pas obligées d'adopter la formule de comité proposée par le législateur (Simard, 1987 : 23). On a en effet observé que le rôle des comités de santé et de sécurité s'était élargi à la suite de l'adoption de ladite loi. De ce fait, cette dernière a assurément eu une incidence majeure sur l'évolution de leur mandat (ibid : 8-9). Dans les entreprises syndiquées, le comité paritaire et décisionnel est devenu le type prédominant. Les parties semblent faire de ce comité un mécanisme d'analyse et de résolution de problèmes plutôt qu'un lieu d'affrontement. Les délégués utilisent plus souvent des comportements susceptibles de favoriser la concertation

et la coopération plutôt que l'affrontement, si bien que le climat n'y serait guère conflictuel (ibid :13-17).

En considérant ces quelques données empiriques, il y a lieu de croire aux possibilités d'établir un comité pour le maintien de l'équité salariale. D'une part, la tendance observée quant à la participation et l'implication des travailleurs et l'acceptation plus grande du paritarisme militent en faveur de cette idée. D'autre part, les acteurs semblent être en mesure de faire fi de leurs divergences normales et d'adopter des comportements coopératifs. De même, au sein des entreprises, il semble plus facile de s'entendre étant donné, entre autres, que les acteurs peuvent plus aisément – sous réserve d'un climat de confiance – partager la même réalité, ce qui a pour effet de les rendre plus enclins à trouver des solutions à leurs problèmes et à parvenir à un accord.

La formule proposée en vue d'aider au maintien de l'équité salariale comporte cependant des limites dont il faut tenir compte.

Les limites

Les expériences relatées en santé et en sécurité du travail mettent en relief l'importance d'une tradition de dialogue et de fonctionnement paritaire. Cinq années après l'adoption de la Loi, les parties patronales et syndicales ne s'étaient toujours entendues que dans sept secteurs d'activité économique sur la création d'une association sectorielle de prévention. À l'évidence, les expériences de comité réussissent beaucoup mieux, là où la direction favorise l'implication des travailleurs (Plasse, 1987). Un engagement mitigé de la direction, un manque d'appui interne, l'absence d'une tradition paritaire ou l'indifférence des dirigeants sont autant d'éléments susceptibles de moduler le succès de l'opération. De plus, il ne faut pas négliger l'effet d'ombrage d'une expérience négative vécue par le comité d'équité salariale. Des relations ponctuées de conflits et de tensions dans la réalisation du programme d'équité salariale ne sont certes pas de nature à favoriser la perpétuation de cette structure de travail paritaire.

Quant à l'engagement et la participation des dirigeants d'entreprise, il va de soi que la collaboration et l'adhésion de la haute direction sont essentielles à la mise en place et à la réussite du comité. Seule celle-ci a le pouvoir de dégager les ressources et le temps nécessaires à sa réalisation, et d'abolir les obstacles organisationnels pouvant nuire à l'implantation d'un comité. Selon Kochan, Dyer et Lipsky (1977), l'engagement de la haute direction a une incidence importante sur la réussite des travaux en comité. Cette dernière pourrait être tentée, pour toutes sortes de raisons, d'adopter des stratégies dilatoires en vue de restreindre, retarder ou enrayer les travaux concernant le maintien de l'équité (David-McNeil, 1999).

Sur le plan du fonctionnement, il pourrait s'avérer difficile de mettre l'accent sur une démarche consensuelle dans le cadre d'une discussion sur les positions des parties et les aspects salariaux. Traditionnellement, les revendications syndicales et patronales peuvent s'exercer à travers des affrontements entre les parties (Plasse, 1987). Or, c'est à ces mêmes parties que sont proposées la participation paritaire et la concertation en vue de réaliser l'objectif de maintenir l'équité salariale. Les relations du travail reposent historiquement sur une tradition d'affrontement et de rapport de force (Georges, 1985 ; Kochan, Dyer et Lipsky, 1977). Il peut alors s'avérer illusoire d'espérer voir les parties renoncer à l'usage de stratégies normalement employées pour la négociation de la convention collective. Les travaux du comité pourraient prendre alors la forme d'une session organisée de négociation, surtout si les délégués syndicaux siègent aussi au comité de négociation. Il subsiste donc toujours la possibilité que le maintien de l'équité soit considéré comme un enjeu parmi d'autres, qui passe par la structure et le processus traditionnel de négociation.

Quant à l'institution syndicale, on ne peut écarter, de manière absolue, l'éventualité où les associations accréditées auraient une vision différente qui consisterait à ne privilégier que le seul intérêt des membres formant la majorité de l'unité qu'elle représente. La réalité concrète du monde de l'emploi et les pratiques historiques de négociation, qui consistent à maximaliser les conditions de travail de nature pécuniaire dans le seul intérêt des membres représentés, pourraient faire obstacle à une démarche participative et à une juste distribution des salaires entre les catégories féminines et masculines de l'organisation. Du côté de l'employeur, surtout en période de décroissance économique, il

pourrait subsister une certaine résistance à ajuster les salaires féminins en fonction des augmentations salariales octroyées aux catégories masculines.

Finalement, même en présence d'une loi et sans moyen coercitif pour en assurer l'application, les entreprises peuvent être tentées de s'en tenir au minimum afin de la respecter. Il est utile de rappeler à ce propos que la Loi reste muette quant aux moyens de maintenir l'équité salariale.

Conclusion

La *Loi sur l'équité salariale* repose sur le principe d'une prise en charge des parties quant à la réalisation de l'équité salariale et sur le partage d'une responsabilité légale entourant sa survie. À ce propos, un comité comme lieu d'échange et de compréhension mutuelle pourrait s'avérer un élément fondamental permettant de maintenir l'équité salariale. Est-il naïf de croire en cette possibilité? La présence et l'efficacité des comités dépendent des compromis existants et de la coopération entre les parties en présence. Car, si ce n'est de leur volonté de perpétuer une structure de travail paritaire, il existe peu d'incitations à l'instauration d'un comité de maintien.

Toutefois, le comité peut être envisagé comme un outil de gestion participative. C'est, à notre avis, le sens donné à la *Loi sur l'équité salariale*, compte tenu de l'obligation de former un comité pour réaliser le programme d'équité salariale et de l'incertitude qui pèse sur les conditions relatives à sa dissolution. Prend-t-il automatiquement fin, une fois complété le programme d'équité salariale (Morin et Brière, 2003 : 691)? Le législateur semble avoir voulu privilégier la voie de la concertation. L'équité salariale doit cesser d'être un enjeu à débattre et devenir une valeur qui appelle l'adhésion de tous. Selon Brunelle (2001 : 362), la création d'un comité paritaire est un moyen tout désigné pour le maintien d'un milieu de travail exempt de discrimination. Afin d'atteindre cet objectif fondamental, ce dernier est d'avis que les employeurs et les syndicats devraient conjuguer leurs efforts et se considérer comme des partenaires sociaux plutôt que des parties antagonistes.

Le paritarisme prend déjà place dans les entreprises syndiquées où l'on trouve plusieurs mécanismes de participation négociés. Ainsi, à l'exception des comités de santé et de sécurité, plusieurs autres, dans différentes conventions collectives, sont déjà présents tels que ceux portant sur les relations du travail, l'organisation du travail, la formation et l'évaluation des emplois. (Brunelle, 2001, ministère du Travail, 2003).

Enfin, la continuité dans l'application de l'équité ne pourra, à première vue, être effective que si elle s'insère dans les pratiques de rémunération de l'entreprise, lesquelles doivent être équitables et transparentes. De toute façon, à la lumière des expériences entourant les pratiques des entreprises, il subsiste toujours la possibilité que le maintien fasse l'objet de plaintes de la part d'un salarié ou d'une association accréditée à la Commission de l'équité salariale (art. 100). De même, cette dernière pourrait exiger d'un employeur tout renseignement qu'elle juge utile puisqu'elle a, entre autres, pour fonction de veiller au maintien de l'équité salariale (art.93). La crainte d'une sanction légale suffira-t-elle à conditionner les comportements des parties? Abstraction faite de cette pression, nous croyons que cet objectif demeure également tributaire du partage des valeurs associées au travail féminin et plus spécifiquement, de la reconnaissance collective du « prendre soin[12] », concept qui caractérise globalement l'activité professionnelle féminine.

12. Ce concept, difficile à définir tant les interprétations sont diverses, renvoie globalement à l'engagement relationnel et émotionnel particulier, par devoir ou amour, entre un donneur et un receveur où la notion de responsabilité et d'attention envers autrui prend un sens particulier. Prendre soin implique de répondre aux besoins particuliers de l'autre, qu'ils soient physiques, spirituels, intellectuels, psychiques ou émotifs (nourriture, soin de beauté, réconfort, etc.) (Tronto, 1990).

Bibliographie

ABROMEIT, J., 1995. *Maintaining Pay in Academia : An Exploration of Organizational Policies and Practices (Wage Gaps)*, thèse de doctorat, Université du Colorado, sous la supervision de Joyce McCarl Nielsen, 201 p.

ADAMS, J.S., 1965, « Inequity in Social Exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, sous la direction de Leonard Berkowitz, Academic Press, New York, p. 267-299.

ARDURA, A. et R. SILVERA, 2001. *L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales?*, Revue de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), n° 37, 25 p.

BÉLANGER, P.-R. et P.-A. LAPOINTE, 2004. « Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises », dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, p. 155-189.

BERNIER, C., M. BILODEAU *et al.*, 1996. « Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : vers une plus grande coopération dans les relations de travail? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 4, p. 665-692.

BOURQUE, R., 1999. « Coopération patronale-syndicale dans la réorganisation du travail. Étude de cas dans le secteur de la métallurgie et du papier au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, n° 1, p. 136-167.

BOURQUE, G.-L., 2000. *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 232 p.

BRIÈRE, J.-Y., 2002. « L'équité salariale : quand le droit à l'égalité se négocie au Québec », dans *Droit à l'égalité et discrimination : aspects nouveaux*, sous la direction de Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 155-171.

BRUNELLE, C., 2001. *Discrimination et obligation d'accommodement en milieu syndiqué*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, 482 p.

CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE, 2004. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec : portrait dynamique du marché du travail*, Bibliothèque nationale du Québec, 303 p.

CHICHA, M.T., 1997. « *L'équité salariale : mise en œuvre et enjeux* », Éditions Yvon Blais, Cowansville, 240 p.

CLOUTIER, J., 2003. *La perception de justice procédurale : quand le « qui » influence le « comment »*, document présenté au dernier congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), p. 793 à 811.

CLOUTIER, L., 2004. *La prédominance prochaine des femmes sur le marché du travail et ses conséquences*, document présenté au 72e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), 13 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (ONTARIO), 1995. *Maintenir l'équité salariale*, Volume 1 — *Deux méthodes : la comparaison d'un emploi à l'autre et la comparaison de la valeur proportionnelle*, Toronto, 48 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (ONTARIO), 1989. *Guide pour la comparaison des emplois et l'équité salariale : non-sexisme dans l'évaluation des emplois*, Toronto, 11 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (QUÉBEC), 2004. *Le maintien de l'équité salariale dans les entreprises de 50 personnes salariées et plus*, Québec, 8 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (QUÉBEC), 2003a. *État de l'avancement des travaux relatifs à l'équité salariale dans les entreprises de 10 salariés et plus*, Rapport d'étude, Québec, 26 p.

COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (QUÉBEC), 2003b. *Le rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*, Québec, 65 p.

DAVID-McNEIL, J., 1999. « La gestion d'une démarche d'évaluation des emplois pour réaliser l'équité salariale », dans *Équité en emploi – Équité salariale, recueil de textes*, sous la direction de Marie-Josée Legault, Télé-université, Sainte-Foy, p. 307-324.

DEUTCH, M., 1975. « Equity, Equality, and Need: What determines which values will be used as the basis if distributive?, *Journal of Social Issues*, vol. 31, n° 3, p. 137-149.

FOLGER, R. et M. KONOVSKY, 1989. « Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 1, p. 115-130.

FREEMAN, R.B. et J.L. MEDOFF, 1980. « Le syndicalisme à deux visages », *Revue économique*, n° 3, mai, p. 505-538.

FREEMAN, R.B. et J. ROGERS, 1999. *What Workers Want*, Cornell University Press, Ithaca and London, New York, 226 p.

GEORGES, K., 1985. « Les comités de santé et de sécurité au travail : tables de concertation ou de négociation? », *Relations industrielles*, vol. 40, n° 3, p. 512- 529.

GREENBERG, J. et T. TYLER, 1987. « Why Procedural Justice in Organizations? », *Social Justice Research*, vol. 1, n° 1, p. 127-142.

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE, 2004. « Le maintien de l'équité salariale », dans *Équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*, gouvernement du Canada, 18 p. [http://www.payequityreview.gc.ca/index-f.html]

HAIVEN, J., 2003. *A Tale of Two Locals: How opposition to Pay Equity Divided a Union*, communication présentée dans le cadre de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) à Terre-Neuve, University Memorial, texte non publié.

HART, S.M., 2002. « Unions and Pay Equity Bargaining in Canada », *Relations industrielles/Industrials Relations*, vol. 57, n° 4, p. 609-629.

HENEMAN, R.L., 1992. *Merit Pay – Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley, Reading (MA), 298 p.

HIRSCHMAN, A.-O., 1972. *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, Paris, 141 p.

KELLY, J.G., 1994. *Pay Equity Management*, CCH, North York (Ontario), 286 p.

KELLY, J., 1998. *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Routledge Studies in Employment Relations, London, 177 p.

KOCHAN, T.A., L. DYER et D.B. LIPSKY, 1977. *The Effectiveness of Union-Management Safety and Health Committees*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan, 127 p.

KONOVSKY, M.A., 2000. « Understand Procedural Justice and Its Impacts on Business Organization », *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 489-511.

LAPOINTE, P.-A., 2001a. « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas Tembec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 4, p. 770-798.

LAPOINTE, P.-A., 2001b. « Partenariat avec ou sans démocratie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p. 244-278.

LAPOINTE, P.-A., P.-R. BÉLANGER *et al.*, 2004. *Approche partenariale dans les relations et l'organisation du travail : le rôle des instances intermédiaires*, Université Laval et Université du Québec à Montréal, 222 p.

LAVOIE, L. et M. TRUDEL, 2001. *Loi sur l'équité salariale annotée*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, 311 p.

LAWLER, E.E., 1986. *High-involvement Management*, Josey-Bass, San-Francisco, 252 p.

LEVENTHAL, G.S., 1980. « What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships », dans *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, sous la direction de Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg et Richard H. Willis, Plenum Press, New York, p. 27-55.

MILKOVICH, G.T. et J.M. NEWMAN, 1999. *Compensation*, Irwin-McGraw-Hill, 6e édition, Boston, 656 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2003. *Dispositions de conventions collectives en matière de concertation patronale-syndicale*, gouvernement du Québec, 121 p.

MORIN, F. et J.Y. BRIÈRE, 2003. *Le droit de l'emploi au Québec*, Wilson et Lafleur ltée, 2e édition, Montréal, 1636 p.

PAQUET, R. et J.-A. LEQUIN, 2003. *Concilier négociation collective et équité salariale : défi ou utopie?*, Document de recherche, Université du Québec en Outaouais, Département de relations industrielles, 29 p.

PLASSE, M., 1987. « Santé et sécurité du travail au Québec : le défi de la concertation patronale-syndicale », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 3, p. 544-565.

SABOURIN, D., 1999. « Le cadre législatif en vigueur au Québec en matière d'équité salariale », dans *Équité en emploi – Équité salariale, recueil de textes*, sous la direction de Marie-Josée Legault, Télé-université, Sainte-Foy, p. 191-230.

SHEPPARD, B.H., R.J. LEWICKI et J.W. MINTON, 1992. *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York, Macmillan, 211 p.

SIMARD, M., 1987. *L'expérience des entreprises syndiquées québécoises en matière de comité de santé et sécurité du travail. Synthèse des principaux résultats de recherche*, École de relations industrielles, Université de Montréal, document de recherche 87-03, 23 p.

STATISTIQUE CANADA, 2003. *Enquête sur la population active* (EPA), revue chronologique de la population active, 1976-2003, cédérom.

THÉRIAULT, R., 1991. *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 579 p.

THÉRIAULT, R. et S. ST-ONGE, 2000. *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 780 p.

THIBAULT, J. et L. WALKER, 1975. *Procedural Justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 256 p.

TRONTO, J.C., 1990. « Women and caring: what can feminists learn about morality from caring? », dans *Gender/Body/Knowledge/, feminist reconstructions of being and knowing*, sous la direction de A.M. Jaggar et S.R. Bordo, 2e édition, London, p. 172-187.

TYLER, T., 1987. « Procedural Justice Research », *Social Justice Research*, vol. 1, n° 1, p. 41-64.

WEINER, N. et M. GUNDERSON, 1990. *Pay Equity: Issues, Options and Experiences*, Butterworths, Toronto, 171 p.

Résumés de recherches

Innovations, participation, partenariat et performances économiques et sociales

par Paul-André Lapointe[1]

Depuis plus d'une décennie, les innovations organisationnelles et le partenariat constituent une préoccupation majeure pour les divers acteurs du monde du travail au Québec. Des efforts ont été consentis en vue de les introduire et nombreux sont les cas à succès qui ont fait la manchette et qui ont été présentés dans les multiples forums et colloques. Quel bilan peut-on dresser aujourd'hui des changements en milieu de travail? C'est à cette question que notre recherche[2] s'est consacrée.

Un sondage téléphonique[3] a été mené entre juin et novembre 2001 auprès des directions d'établissements et des représentants syndicaux locaux du secteur manufacturier au Québec, dans des usines de 50 employés et plus. Le taux de réponse s'élève à 34,9 % pour les directions d'établissements et à 59,1 % pour les responsables syndicaux. Un premier échantillon regroupait 628 dirigeants d'usines (364 usines syndiquées et 264 non syndiquées) et un second, 260 représentants syndicaux locaux.

Sur la base des résultats de recherche, il appert que les innovations organisationnelles sont assez largement diffusées : les innovations visant la gestion de la production et la qualité sont présentes dans environ 60 à 70 % des milieux de travail. De même, la flexibilité organisationnelle a été introduite dans environ 70 % des milieux de travail, tandis que les équipes de travail et les groupes de résolution de problèmes se trouvent dans des proportions variant entre 40 et 60 % des usines. En ajoutant le critère de couverture de 50 % et plus des travailleurs, la présence de ces formes de participation s'abaisse à des niveaux variant entre 10 et 20 % selon qu'on se réfère aux représentants patronaux ou syndicaux.

Les innovations organisationnelles vont de pair avec des pratiques innovatrices dans la gestion des ressources humaines. Les usines les plus novatrices et faisant appel à la participation donnent plus de formation à leurs travailleurs. Elles font un usage plus important des formes nouvelles de rémunération (rémunération sur la base des compétences, primes collectives, participation aux bénéfices et régimes d'achat d'actions) et offrent les meilleures garanties en cas de changement (garantie contre les mises à pied, limitation de la sous-traitance, engagement à donner de la formation aux employés ainsi qu'à investir).

Dans les usines syndiquées, les nouvelles pratiques organisationnelles et la participation se conjuguent avec le partenariat. Les usines syndiquées les plus innovatrices sont également celles où l'on compte le plus grand nombre de comités mixtes, où les changements sont introduits plus fréquemment de manière paritaire et où la coopération dans les relations du travail — qui s'est davantage accrue au cours des dernières années — est également la plus élevée.

Enfin, il existe un lien entre toutes ces dimensions (innovations, participation, pratiques nouvelles de gestion des ressources humaines et partenariat) et les performances économiques et sociales. Les usines qui se distinguent par un score élevé touchant chacune de ces dimensions sont également celles qui affichent les meilleures performances économiques en matière de productivité et de qualité. En outre, elles font montre d'un bilan plus reluisant sur le plan des performances sociales, en ce sens que l'intensification du travail observée dans toutes les usines est ici compensée par un accroissement de la qualification et de l'autonomie des travailleurs.

---

1. Paul-André Lapointe est professeur au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Cette recherche a également mis à contribution Guy Cucumel, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, et Paul R. Bélanger ainsi que Benoît Lévesque, professeurs au Département de sociologie de l'UQAM. Les quatre auteurs sont en outre chercheurs au CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats).
2. Recherche subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines.
3. Réalisé par la firme CROP grâce à une aide financière du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie.

En somme, la bonne nouvelle, c'est de constater que les innovations organisationnelles et la participation sont « payantes ». La moins bonne nouvelle, c'est que les milieux de travail véritablement transformés et qui font un usage intensif des innovations, incluant une participation importante des travailleurs, sont peu nombreux. Ils ne représentent en fait qu'environ 25 % des usines échantillonnées. S'il en est ainsi, c'est que la mise en œuvre des innovations et de la participation requière des investissements dans les ressources humaines et dans le partenariat, tandis que l'air du temps est plutôt aux rendements à court terme pour attirer et conserver les actionnaires.

Pour davantage d'information sur la recherche, le lecteur est invité à consulter le site du CRISES (www.crises.uqam.ca), sous l'onglet « Cahiers de recherche ». Voir également Paul-André LAPOINTE, Guy CUCUMEL, Paul R. BÉLANGER, Benoît LÉVESQUE et Pierre LANGLOIS, « Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XLIV, 2003, no 3, p. 313-347.

Le travail indépendant comme combinaison de formes de travail, de sources de revenus et de protections — Étude des conditions pour comprendre les rapports entre travail indépendant et protection sociale[4]

par Martine D'Amours, Université Concordia

Le projet de recherche avait pour point de départ le constat d'une augmentation du travail autonome au Canada et au Québec depuis les années 80, rompant ainsi avec le déclin continu qui avait caractérisé la période 1930-1970. Durant les années 90, la croissance de cette forme d'emploi a été essentiellement attribuable aux travailleurs autonomes seuls, sans aide rémunérée (aussi appelés travailleurs indépendants). Le projet a porté sur cette dernière catégorie, la plus précaire et, donc, la plus susceptible de présenter des besoins en matière de protection sociale, incluant la protection contre divers risques sociaux et professionnels et le développement de rapports collectifs du travail.

Trois objectifs avaient été définis : 1) l'étude de la diversité des situations visées par la catégorie de travailleurs indépendants et par la production d'une typologie, 2) la détermination des modalités possibles et proposées de protection sociale à partir de la recension des positions des acteurs sociaux et des pratiques québécoises ou étrangères, et 3) l'analyse des pratiques d'entreprise favorisant le développement du travail indépendant. Diverses méthodes de recherche ont été mises à contribution : sondage auprès de travailleurs indépendants et d'entreprises, recension d'écrits concernant les régimes actuels et souhaités de protection sociale et de fiscalité, et étude de regroupements de travailleurs indépendants ayant développé des rapports collectifs du travail.

Associant entre elles des variables relatives aux caractéristiques du producteur, de sa clientèle, de l'organisation du travail et de la répartition du risque, la typologie produite définit une diversité de profils de travailleurs indépendants : des non-professionnels en contrôle de leur travail mais plutôt dépourvus de protection contre le risque, des petits producteurs dépendants dont les clients fixent en bonne partie les règles du jeu et inégalement pourvus en protections, des professionnels libéraux, des conseillers et consultants et, finalement, des professionnels issus en bonne partie du milieu artistique, trois groupes plutôt en contrôle de leur travail et disposant d'un niveau supérieur de protection dont ils assument les frais, individuellement ou en les partageant avec le client.

Ainsi, plus qu'à une absence généralisée, il faut conclure à un accès différencié à la protection contre les risques sociaux et professionnels, notamment en fonction du revenu, et à la mise en œuvre d'autres logiques que celles propres à l'État-providence, soit la logique marchande, la logique associative et la logique des

4. Réalisé grâce à un financement FCAR/FQRSC, sous la direction de Frédéric Lesemann de l'INRS Urbanisation, culture et société, ce projet a fait participer quatre autres chercheurs : Lucie France Dagenais, de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Martine D'Amours, alors de l'INRS, Diane-Gabrielle Tremblay, de la Télé-université, et Benoît Lévesque de l'UQAM, ainsi que des représentants de quatre organismes partenaires, soit la FTQ, la CSN, la CSD et le Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus.

solidarités et des stratégies familiales. Cependant, l'étude comparative des régimes de protection sociale dans sept pays révèle que les formes mutualisées de gestion du risque, là où elles existent, offrent aux travailleurs autonomes une protection moins complète et plus onéreuse que celle dont disposent les salariés.

L'examen des positions des acteurs sociaux — milieux d'affaires, organisations syndicales, groupes communautaires et de travailleurs indépendants — révèle l'absence de consensus quant aux mesures légales, sociales et fiscales souhaitées pour cette catégorie de travailleurs. Les organisations syndicales et les mouvements sociaux formulent leurs revendications principalement au regard de la protection sociale, incluant l'accès à la négociation collective, alors que les milieux d'affaires le font principalement sous l'angle de la fiscalité. Différentes avenues sont promues concernant la protection sociale : traiter les indépendants comme des salariés, étendre les régimes actuels de sécurité sociale à ces personnes, favoriser leur regroupement afin qu'ils puissent négocier des régimes répondant à leurs besoins, etc. Ces positions diverses, voire opposées, nous semblent devoir être mises en rapport avec l'hétérogénéité révélée par la typologie proposée des travailleurs indépendants.

Les pratiques de sous-traitance des entreprises sont souvent présentées comme une cause possible du développement du travail indépendant. Or, les résultats de la recherche permettent de nuancer quelque peu cette affirmation, en confirmant que la sous-traitance est une pratique davantage orientée vers une relation entreprise-entreprise que vers une relation entreprise-travailleur indépendant. Ainsi, bien qu'un peu plus de 60 % des entreprises interrogées fassent affaire avec des travailleurs indépendants, elles passent aussi des contrats avec des micro-entrepreneurs et des entreprises de petite ou de grande taille, le volume des activités confiées en sous-traitance étant plus important que pour les travailleurs indépendants. Ce ne sont que quelques activités qui font l'objet de contrats avec des indépendants, notamment la traduction, l'ingénierie, le marketing, l'entretien et l'informatique.

En conclusion, le développement du travail indépendant, plus largement celui des statuts de travail atypique, est un reflet des transformations du travail et des articulations entre l'emploi et la protection sociale qui, développées depuis l'après-guerre, sont maintenant ébranlées dans leurs fondements mêmes. La réponse n'est pas d'abord technique. Il s'agit, pour le dire succinctement, d'arbitrer entre liberté et justice, flexibilité et sécurité. Nos travaux ont fourni un large spectre des visions et des dynamiques sociales et individuelles qui sous-tendent ces positions. Le grand défi sera sans doute de circonscrire des terrains communs de manière à répondre à des besoins qui sont particuliers tout en comportant des éléments d'universalité.

Différents rapports de recherche ainsi qu'un rapport synthèse sont accessibles sur les sites suivants : www.transpol.org, www.cdpdj.qc.ca et www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir.

Innovations technologiques et organisation du travail : l'industrie du vêtement pour hommes

par Michel Grant, professeur titulaire, Université du Québec à Montréal

L'industrie du vêtement est sans doute le secteur d'activité qui baigne depuis le plus longtemps dans un environnement de concurrence intense à l'échelle mondiale. La disparition des barrières commerciales découlant des accords de libre-échange et la déréglementation des marchés du travail, dont la disparition relativement récente des décrets de convention collective constitue l'une des manifestations, forcent les entreprises, les salariés et leurs syndicats à revoir les modes d'organisation de production et du travail. Les innovations technologiques s'inscrivent alors comme une stratégie de survie et de développement des entreprises et des emplois dans un contexte où les pressions concurrentielles ne cessent de s'intensifier. Les perspectives de rentabilisation des investissements technologiques dans le secteur du vêtement pour hommes demeurent intéressantes, compte tenu particulièrement des caractéristiques de son produit et de son marché.

Comme le suggère l'ensemble des recherches, la probabilité de rentabilité des changements technologiques s'accroît dans la mesure où ceux-ci s'accompagnent d'innovations dans les modes d'organisation du travail et des rapports sociaux de production. La recherche que nous avons conduite auprès de neuf entreprises innovantes sur le plan technologique visait à vérifier dans quelle mesure les efforts de modernisation de l'équipement et des techniques de production généraient un passage de formes tayloriennes de production à des formes plus souples accordant davantage de place à l'autonomie du travailleur dans l'exécution de ses tâches. À partir d'une même grille d'entrevue, les informations furent recueillies auprès de la direction de chaque atelier de même qu'auprès du dirigeant syndical afin de pouvoir apprécier la convergence ou la divergence dans les réponses. De plus, chaque atelier a été visité à l'aide d'une grille d'observation.

Les neuf usines étudiées comprennent cinq petites entreprises (moins de 300 employés), trois moyennes (entre 300 et 700) et une grande (plus de 700). Les trois quarts des salariés sont des femmes, très souvent immigrantes, et particulièrement concentrées dans les postes de couturière alors qu'on trouve les hommes dans des postes mieux rémunérés de coupeur ou de pressier. Reflétant les préoccupations de leur industrie, les personnes interrogées soulignent les difficultés à attirer une main-d'œuvre plus jeune afin de renouveler une génération de travailleurs vieillissants qui ne souhaitent pas nécessairement que leurs enfants travaillent dans ce secteur.

La taille de l'entreprise ne semble pas le facteur déterminant dans la décision d'investir dans un nouvel équipement et de diversifier ses produits, y compris pour les exportations aux États-Unis qui occupent une fraction importante du marché des entreprises visitées. La faiblesse du huard a certes contribué pendant longtemps à favoriser une telle situation. Les personnes interrogées évaluent en général que les transformations introduites par l'employeur ont contribué à réduire les coûts de production, à augmenter le nombre d'unités produites et à améliorer la qualité des vêtements.

Les conditions favorables à la mise en place des innovations technologiques renvoient aux pressions concurrentielles et au souci de sauver l'entreprise et les emplois. Les changements observés concernent surtout la coupe, la manutention et le pressage. Il y a eu très peu de résistance à ces innovations puisqu'elles étaient même souhaitées par le syndicat et ses membres. Ces transformations n'ont pratiquement pas entraîné de mises à pied et, une fois passée la période plus stressante d'adaptation, les salariés se sont sentis sécurisés. Les nouvelles technologies ont certes eu une incidence sur l'organisation du travail, mais pas dans le sens d'une « dé-taylorisation ». On n'observe pas, de façon significative, la mise en place d'équipes de travail semi-autonomes ou modulaires, et la production traditionnelle linéaire demeure ainsi dominante. Les changements ont toutefois conduit à une simplification du processus de production, à une réduction des mouvements ou gestes et, en conséquence, à une amélioration des conditions de santé et de sécurité du travail. Les entreprises et syndicats interrogés ajoutent toutefois que les salariés sont devenus plus polyvalents et se sont familiarisés avec plus d'une opération. Tous s'entendent pour conclure que les innovations exigent davantage des travailleurs sur le plan analytique que sur le plan physique, d'où les besoins permanents de formation. La motivation et la satisfaction au travail se sont également accrues à la suite des changements et on ne note aucune hausse dans l'absentéisme ou dans les départs qui auraient pu exprimer une forme de résistance ou d'opposition chez les travailleurs. Finalement, peu de modifications significatives ont touché le rôle habituel du syndicat au sein de l'atelier. Le syndicat a poursuivi son action à l'égard du respect de la convention collective et du soutien aux mesures patronales de développement du marché et de l'emploi.

Malgré les retombées jugées très positives par l'ensemble des personnes interrogées, il nous apparaît toutefois que ces innovations technologiques ne se sont pas accompagnées d'une modernisation plus poussée de l'organisation du travail. Si la voie technologique s'avère incontournable dans un environnement de concurrence mondiale, la modernisation des rapports sociaux de production permettrait de reconfigurer le travail vers des voies dans lesquelles les salariés

pourraient être plus autonomes, responsables, valorisés et davantage productifs.

Le présent texte résume brièvement un rapport de recherche de l'auteur : *Innovations technologiques et organisation du travail*, Cahiers du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), collection « Working Papers », n° 0401, janvier 2004, 60 pages. On peut se procurer ce rapport à l'adresse suivante : CRISES, UQÀM, C.P. 8888, Montréal (Québec) H3C 3P8, ou en téléphonant au (514) 987-3000, poste 4458. L'adresse courriel du CRISES est crises@uqam.ca et son site Internet, http//www.unites.uqam.ca/crises/

Démarches vécues en entreprises

N.D.L.R.

Veillez prenez note que dans le premier numéro de la revue, l'auteur de l'article « Le dialogue continu entre l'employeur et le syndicat : un facteur de succès? Le cas de l'entreprise Bestar inc » a omis de préciser que le syndicat en présence était un syndicat affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), soit la Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usines (FNFTU). Nous tenons à nous excuser de cet oubli auprès de ces organisations syndicales et de nos lecteurs.

Somavrac inc.
L'élargissement des services à la clientèle entraîne l'enrichissement des tâches des camionneurs[1]

par Dalil Maschino et Rose-Marie Étienne

Résumé

Ce cas vécu montre comment l'offre de nouveaux services entraîne une succession de changements organisationnels. Il illustre aussi comment les modifications apportées aux tâches et aux responsabilités des salariés qui en résultent améliorent la qualité du milieu de travail.

Somavrac est une entreprise de livraison par camion de produits chimiques. Pour répondre à des demandes de services élargis de ses clients, elle a introduit de nouvelles technologies et a modifié divers stades du processus de livraison.

Plusieurs tâches des camionneurs ont été enrichies et leur autonomie au travail s'est accrue. Les mesures de prévention au regard de la santé et de la sécurité du travail ont augmenté. Enfin, l'offre supplémentaire de service a abouti à la création de nouveaux emplois.

L'entreprise et son environnement

Somavrac est l'une des sept filiales du groupe québécois Prommel formé en 1963[2]. Toutes les filiales font la manutention et l'entreposage de produits chimiques liquides et solides pour les distribuer aux clients qui sont surtout des papeteries, des alumineries et des fabricants de produits chimiques spécialisés.

Depuis sa création, l'entreprise n'a jamais eu à faire de mises à pied. La stabilité des commandes et de l'emploi ainsi que des conditions de travail supérieures à la moyenne du secteur ont favorisé le caractère positif des relations du travail.

En 2004, Somavrac emploie 55 personnes, dont 30 sont syndiquées depuis près de 30 ans. Ces salariés sont membres du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP, section locale 124) qui est affilié à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ)[3].

Le processus de travail

Les produits chimiques arrivent par bateau dans un port. Somavrac décharge ces produits puis les conserve dans des réservoirs, des entrepôts à ciel ouvert ou dans des

1. Le texte complet sur Somavrac fera partie d'un recueil de cas vécus portant sur les changements organisationnels. Il sera diffusé sur le site Internet du ministère du Travail à l'occasion du Forum sur la productivité et l'emploi que prépare le Ministère pour mars 2005.

2. Ces filiales sont Somavrac inc., Servitank et Fonbrai inc. (Trois-Rivières), UBA inc. à Mississauga (Ontario), Bulk Handlers à Albany (New York), Servichem inc. (Montréal) et un partenaire à Saguenay, Nolitrex inc.

3. Au total, le groupe Prommel emploie 280 personnes, dont 120 sont syndiquées et appartiennent à cinq unités de négociation distinctes, réparties dans ses filiales. Il s'agit essentiellement de camionneurs et de certains employés des lieux de traitement des produits.

silos. Certains produits sont alors mis en sachet, d'autres sont mis en solution ou traités pour la production de produits chimiques.

À partir de ces terminaux, Somavrac achemine ces produits à plus de 250 clients situés au Québec, en Ontario, dans les Provinces maritimes et aux États-Unis. Elle dispose à cette fin d'une flotte de 150 camions qui sont utilisés en permanence.

Les changements organisationnels

Depuis une dizaine d'années, les clients de Somavrac demandent que les livraisons de produits chimiques soient plus fréquentes et portent sur de plus petites quantités. Ils veulent ainsi réduire leurs stocks de produits chimiques.

Cela a amené Somavrac à établir un système de livraison « juste à temps ». En outre, ce resserrement des liens avec les opérations de la clientèle a amené l'entreprise à prendre en charge la gestion des stocks et des commandes des clients.

Un tel service signifie que les livraisons se font vingt-quatre heures par jour et sept jours par semaine, ce qui a nécessité des modifications du processus de livraison et changé le cadre de travail des camionneurs qui, dès lors, devaient accéder en tout temps aux terminaux d'approvisionnement et aux installations des clients. Selon les heures, ils doivent maintenant charger et décharger leur camion sur des lieux déserts. Ils sont ainsi devenus des camionneurs-opérateurs.

L'ancienne spécialisation des camionneurs a disparu. Chacun d'eux doit maintenant transporter plus de produits différents et fournir plusieurs clients. Cela les a obligés à maîtriser de manière fonctionnelle la langue anglaise, plusieurs clients étant situés hors du Québec.

En outre, il a fallu renforcer les ressources de santé et de sécurité du travail aux endroits stratégiques, notamment parce que les camionneurs y travaillent maintenant seuls la nuit. Tous reçoivent une formation régulière sur les procédures de sécurité et le traitement de produits chimiques en cas de déversement, de boyaux fendus ou d'accidents routiers.

Pour approvisionner les clients à temps, il a en outre fallu introduire un système de télécontrôle à distance des stocks. Somavrac et ses clients sont ainsi informés, en temps réel, de l'état des stocks, des besoins en approvisionnement, des livraisons récentes et de l'état des comptes payables.

Pour cela, on a même informatisé la pesée des camions au moment de la livraison, ce qui facilite la mise à jour des données concernant les stocks des clients et permet l'émission immédiate d'une facture (autrefois, cela pouvait prendre 48 heures).

En résumé, les tâches et les responsabilités des salariés se sont diversifiées. À l'aide de l'informatique et des télécommunications, ils sont maintenant au cœur d'un processus complet d'approvisionnement continu des clients, de gestion de leurs stocks et de production des factures.

L'introduction et l'adaptation aux changements organisationnels

Lorsque l'approvisionnement en « libre service » a été instauré, les camionneurs en emploi ont reçu une formation théorique. Par la suite, les formateurs les ont accompagnés individuellement sur chacun des lieux de transbordement afin de compléter leur apprentissage. Tous les employés ont également été rencontrés et informés des nouvelles procédures de sécurité. Des cours dans ce domaine ont été donnés, en partenariat avec les syndicats en place dans les diverses filiales.

La formation a porté sur les procédures de chargement et de déchargement (par boyau sous pression, par gravité, par pompage, par compresseur, etc). Elle a aussi porté sur la maîtrise des règles de sécurité (port et entretien des vêtements de protection individuelle, procédures particulières, règles et normes). Des cours d'anglais sont aussi offerts aux employés qui en sentent le besoin pour effectuer leurs livraisons aux clients situés hors du Québec.

Les résultats obtenus

Parmi les principaux résultats obtenus, mentionnons les suivants :

- la satisfaction des besoins de la clientèle qui a ainsi maintenu ses commandes;
- l'amélioration des conditions de travail des employés grâce à l'élargissement de leurs tâches, à l'augmentation de leur autonomie et à une formation accrue sur la réglementation concernant les conditions sécuritaires d'exercice de ce travail;
- l'augmentation du personnel de l'entreprise grâce à l'instauration d'un service continu de livraison qui a augmenté le volume d'affaires;
- l'amélioration des conditions générales de santé et de sécurité du travail et du public qui résulte de la sensibilisation et de la formation régulière de l'ensemble du personnel, à la suite de l'allongement des heures d'ouverture.

Principaux enseignements

Il est important de transmettre une information régulière et complète aux salariés, notamment sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Si des changements dans l'organisation du travail doivent être introduits, les employés en comprennent mieux les raisons et les objectifs.

Par exemple, Somavrac estime aujourd'hui que les changements auraient été accueillis encore plus facilement par les employés si elle les avait plus systématiquement informés de l'évolution du contexte : changements des attentes des clients, objectifs de productivité, contraintes du marché, etc. La qualité de l'information transmise contribue ainsi à faciliter et à raccourcir les périodes de transition.

Pour améliorer la qualité des services, il est important que les clients aient des communications horizontales et directes avec tous les employés qui contribuent à la production du service qui leur est offert. Les communications entre les employés et les clients ne passent plus uniquement par la filière hiérarchique. Les clients de Somavrac ont un répertoire téléphonique de tout le personnel clé avec qui ils entretiennent des rapports de travail.

Partagec inc. (Québec) . Des changements organisationnels associés à la concertation améliorent la productivité et maintiennent les emplois[4]

par Dalil Maschino

Résumé

Partagec inc. est une buanderie-lingerie publique qui assure le lavage, le traitement et la livraison du linge. Fondée en 1966, elle fournit ses services à cinq hôpitaux, douze centres de santé de longue durée et des centres de jeunesse qui totalisent 5 500 lits. Chaque année, ces institutions lui envoient environ 6 millions de kilos de linge souillé, répartis en 160 articles différents.

Le conseil d'administration de Partagec est principalement constitué des clients de cette entreprise. Ils lui font donc part régulièrement de leurs besoins et de leurs critiques vis-à-vis du coût et de la qualité des services ainsi que leur degré de satisfaction.

Les salariés sont syndiqués. Leur convention collective est négociée par la Fédération de la santé et des services sociaux (FSS) de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux du gouvernement du Québec.

En 1996, sous l'effet des pressions concurrentielles, l'entreprise a pris des mesures pour diminuer le coût des services facturés à ses clients (coût exprimé en dollars par kilo de linge livré) et éliminer l'écart de 25 cents par kilo qui la désavantageait à ce moment.

Aujourd'hui, Partagec se compare avantageusement avec eux. En outre, elle a conservé les emplois de 150 salariés et amélioré certains aspects de leur qualité de vie au travail, notamment sur le plan des responsabilités et des initiatives qu'ils peuvent prendre pour améliorer leur efficacité au travail.

4. Le cas de Partagec fera l'objet d'un texte plus élaboré dans le cadre d'un recueil de cas vécus sur les changements organisationnels. Il sera diffusé sur le site Internet du ministère du Travail à l'occasion du Forum sur la productivité et l'emploi que prépare le Ministère pour mars 2005. Cette expérience sera présentée dans l'un des ateliers de ce forum.

Les principaux changements effectués

Les principaux changements effectués depuis 1996 ont porté sur les processus de production et l'organisation du travail.

L'augmentation des responsabilités des équipes et la diminution du taux d'encadrement

En 1996, les postes d'encadrement sont passés de quinze contremaîtres (un par équipe) à trois chefs de secteur[5]. Il en résulta un allègement du contrôle des processus du travail qui fut remplacé par un accroissement des responsabilités des employés envers la productivité et la qualité du travail.

Les équipes décident désormais des modalités d'organisation du travail et de la répartition des tâches[6] et elles sont également responsables du respect des mesures en matière de santé et de sécurité. Certaines de ces équipes veillent aussi au respect de leur budget et des heures de travail ou des mesures à prendre au moment des bris d'équipement.

La direction intervient principalement lorsqu'une équipe éprouve des difficultés à remplir ses obligations au regard de la qualité, de la productivité ou du respect du budget.

Ce passage à une plus grande autonomie et à une participation accrue des travailleurs fut, à l'époque, facilité par le désir d'assurer la survie de l'établissement.

L'instauration de relations de coopération avec les clients

La coopération des clients est importante pour que le linge arrive dans des conditions qui facilitent le travail des employés. Par exemple, des sacs trop lourds ou mal attachés, des objets oubliés dans le linge souillé, des articles placés dans un mauvais sac, etc. sont autant de facteurs qui peuvent ralentir le travail de nettoyage et nuire à la santé et à la sécurité du travail.

Partagec a fait des efforts soutenus pour informer ses clients de l'importance de respecter les procédures de préparation des sacs de linge. En outre, les préposés à la collecte et à la livraison du linge ont adopté une approche-client : rapports courtois, manipulation attentive des chariots pour éviter d'endommager des meubles ou les murs, etc. Dans certains établissements, les sacs sont déjà placés sur des chariots, prêts à être directement chargés dans le camion qui en fait la collecte.

Des changements de plusieurs processus de travail

L'amélioration des processus de travail provient de deux changements importants dans l'organisation de l'établissement et d'une orientation en matière de gestion qui facilite l'amélioration continue.

Parmi les changements organisationnels apportés, notons la création, en 1999, d'un département de linge microfibre destiné aux blocs opératoires. Cette initiative fut prise en partenariat avec les clients, le fournisseur et les salariés à la suite d'une forte augmentation du volume de linge à traiter. Les employés établirent eux-mêmes, dans le cadre d'un projet-pilote initial, les normes à atteindre quant au volume de travail afin de respecter les balises budgétaires. Ils décidèrent aussi de la disposition des tables de travail dans le but de faciliter l'enchaînement des tâches et d'obtenir une meilleure productivité.

Par ailleurs, le département d'ensachage du linge fut agrandi pour traiter un volume accru. Des produits qui étaient pliés sont dorénavant placés dans des sacs à la demande des clients, ce qui permet de diminuer les coûts. Les employés ont été directement associés à toutes les étapes de ce projet, en participant notamment au choix de l'aire de travail, à son aménagement et à la détermination des caractéristiques des postes de travail.

Aujourd'hui, d'autres projets sont envisagés dans le domaine de la stérilisation, du traitement du linge personnel, etc.

---

5. Les trois chefs de secteur ont une douzaine d'équipes sous leur responsabilité.
6. Les équipes s'occupent d'un aspect particulier du processus de production, soit le lavage, le triage, la finition (deux équipes), le traitement du linge vert, le traitement du linge en microfibre, l'entretien sanitaire, la couture et l'expédition. À cela s'ajoutent l'équipe polyvalente du soir et celle de l'administration qui relève d'un autre gestionnaire. Enfin, le transport et l'entretien mécanique ont encore un chef d'équipe. La rotation des postes s'effectue à l'équipe du soir, à la finition (rotation entre l'ensachage et les plieuses), au lavage (rotation entre le tunnel et les laveuses), au triage (rotation entre les grands et petits morceaux) et à l'expédition.

L'accent mis sur la concertation entre la direction et les responsables du syndicat

Un comité mixte patronal-syndical sur l'organisation du travail fut établi. Il se réunit encore toutes les quatre à six semaines. Il prend des décisions relatives à la mise en œuvre de changements dans l'organisation du travail adoptés par l'administration ou proposés par des employés.

Le comité traite de toutes les questions relatives à l'organisation du travail. Toutefois, lorsque la situation requiert un changement, les employés visés forment un groupe de travail pour trouver une solution en collaboration avec l'équipe technique et l'administration. Les relations du travail sont abordées par un autre comité mixte qui se réunit au besoin.

Principaux résultats et enseignements

Sur le plan des résultats, l'entreprise a conservé les contrats de services qu'elle détenait. Elle a aussi obtenu de nouveaux clients. Aujourd'hui, ses coûts de production se comparent avantageusement avec ceux des autres buanderies, en particulier avec ceux d'une importante entreprise privée qui fournit des services analogues à des institutions de santé de la région de Montréal.

Les principaux enseignements mentionnés par les représentants de la direction et du syndicat[7] sont les suivants :

- Il faut avoir une stratégie de préparation et de consultation pour favoriser l'adhésion progressive du plus grand nombre de travailleurs.
- Quand cela est possible, il est préférable de procéder par étapes avec des objectifs modestes et simples. Cela facilite la maîtrise de ces changements qui peuvent devenir une vitrine positive pour les transformations ultérieures.
- Le recours à des projets-pilotes doit être privilégié pour tester les nouveaux modes de travail et permettre de s'y familiariser.
- La diffusion du changement parmi les employés doit s'appuyer sur des « leaders » naturels. Ces employés, qui affichent parfois un certain scepticisme au début du processus, ont des qualités de communication qui facilitent la compréhension et l'acceptation des changements par leurs collègues de travail.

7. Les informations ont été recueillies auprès de M^me^ Josée Saint-Jacques, coordonnatrice des ressources humaines, et de M. François Renaud, président du syndicat.

Analyse d'un événement

Une commission de l'Organisation internationale du travail (OIT) se prononce en faveur d'une mondialisation plus équitable

par Dalil Maschino

Le 7 juin 2004, un rapport intitulé *Une mondialisation juste : créer des opportunités pour tous*[1] fut présenté à la 92e Conférence internationale du travail annuelle de l'OIT.

Il a été produit par la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, un organe indépendant composé de 26 personnes et institué en février 2002 par l'OIT. Il s'inscrit dans le cadre d'une démarche prudente que plusieurs grands organismes multinationaux ont entrepris depuis le milieu des années 90 afin de rapprocher les questions économiques et les aspects sociaux de la mondialisation.

Cette commission a reçu le mandat d'examiner les multiples facettes de ce phénomène, les différentes façons dont il est perçu dans divers milieux et ses effets sur le progrès économique et social. Elle était également mandatée pour trouver des pistes visant 1) à faire de la mondialisation un processus moins élitiste qui soit acceptable et jugé équitable par tous les pays et, à l'intérieur de chaque pays, par tous les individus, 2) à déterminer des modes de développement pouvant faire reculer la pauvreté, favoriser la croissance, l'emploi, le développement dans le cadre d'économies ouvertes et élargir les possibilités de travail décent, 3) à aider la communauté internationale à concevoir des politiques plus cohérentes visant à atteindre simultanément des objectifs économiques et sociaux.

Pour produire ce rapport, la Commission a organisé une série de dialogues nationaux et régionaux dans plus de 25 pays avec des experts et des représentants de tous les milieux.

En juin 2004, lors de la réunion plénière de la conférence annuelle de l'OIT, les chefs d'État et de gouvernement, ainsi que les représentants patronaux et syndicaux des délégations des États membres ont approuvé de façon générale les conclusions de ce rapport[2].

Les principaux constats

La Commission constate que la mondialisation a eu deux grands effets positifs. D'abord, elle a favorisé l'ouverture des économies et des sociétés en facilitant la libéralisation des échanges de biens, des idées et de connaissances. Dans de nombreuses parties du monde, l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise ont été favorisés par ces grands courants internationaux. À titre d'exemple, en Asie de l'Est, la croissance a permis à plus de 200 millions de personnes de sortir de la pauvreté en une seule décennie par la création d'emplois (p. 3).

Puis, l'amélioration des communications a entraîné une prise de conscience des droits et des identités et permis à des mouvements sociaux de mobiliser l'opinion et de renforcer la transparence démocratique. Aussi, selon la Commission, une conscience planétaire est en train d'émerger, sensible à l'injustice que représentent la pauvreté, la discrimination, le travail des enfants et la dégradation de l'environnement où que ce soit dans le monde (p. 3).

En contrepartie, la Commission relève deux grandes conséquences négatives de la mondialisation. Tout d'abord, la création de richesses importantes coexiste avec la pauvreté, l'exclusion et les inégalités (p. 3). Un témoignage devant la Commission résume ainsi un aspect du problème : « À quoi bon une mondialisation qui diminue le prix des chaussures d'un enfant mais coûte son emploi à son père?[3] ».

---

1. Il est disponible en français sur le site Internet www.ILO.org

2. *Bulletin mensuel de l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO)*, juin 2004, p. 1.

3. « Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation : la mondialisation peut et doit changer », *Travail* (Le magazine de l'OIT), n° 50, mars 2004, p. 4 à 9, à la page 6.

La deuxième grande limite du processus d'intégration mondiale tient au fait que la majorité des habitants de la planète vivent et travaillent dans l'économie informelle. Ils demeurent ainsi exclus d'une participation directe et équitable au progrès économique (p. 4). L'un des corollaires de cette réalité fait en sorte que les bénéfices de la mondialisation ne sont pas partagés équitablement, que ce soit entre ou à l'intérieur des pays. Il existe ainsi une polarisation croissante entre les gagnants et les perdants (p. 4).

Les multiples causes des inégalités associées à la mondialisation

Le rapport de la Commission attribue les effets néfastes de ce mouvement irréversible au déséquilibre existant entre, d'une part, la priorité donnée aux mouvements internationaux des produits et des capitaux et, d'autre part, le caractère secondaire accordé aux effets qui en résultent pour le développement économique et social de long terme.

Le rapport cite à cet égard de nombreux exemples. Ainsi, le commerce mondial est libéralisé pour les produits industriels, tandis que l'agriculture est généralement à l'abri des échanges internationaux. Cela défavorise de nombreux pays en développement. Les biens, les services et les capitaux passent les frontières beaucoup plus librement que les personnes, ce qui augmente les pressions sur l'emploi. De plus, les droits des travailleurs migrants sont faiblement protégés, contrairement à ceux des investisseurs étrangers.

Par ailleurs, les décisions concernant la mondialisation économique visent généralement des secteurs d'activité bien identifiés et font l'objet d'un suivi. En revanche, les effets économiques indirects de ces décisions ainsi que leurs répercussions sociales sont beaucoup plus larges et ne font pas l'objet d'un suivi particulier. De plus, l'accent est mis sur la protection des intérêts des producteurs, alors que ceux des utilisateurs et des consommateurs sont moins considérés.

Dans un autre ordre d'idées, il n'existe pas d'instances ou de forums permettant des débats soutenus entre ceux qui prennent des décisions concernant la mondialisation et les divers groupes qui en subissent les contrecoups. En outre, les agents les plus actifs de la libéralisation économique à l'échelle de la planète sont un petit groupe d'institutions financières internationales et d'entreprises multinationales, tandis que ceux qui doivent s'adapter regroupent des millions de personnes et de petites entreprises. Enfin, le rapport note que le déficit démocratique dans la détermination des priorités et la gestion des résultats est accentué par la corruption qui sévit à de nombreux niveaux de la vie économique (p. 61).

Quelques grandes orientations suggérées

La Commission propose de nombreuses orientations pour améliorer le processus de la mondialisation. Sur un plan général, elle exhorte les pays à utiliser davantage le système multilatéral établi par les Nations Unies. Elle estime que les actions de cette organisation supranationale devraient être prises en accordant la priorité à des valeurs universellement partagées, aux droits de la personne, à l'équité et à la primauté de la règle de droit (p. 59).

Elle précise que, pour être mieux vécue par tous, « la mondialisation ne doit plus être l'affaire exclusive des conseils d'administration et des conseils des ministres » (p. vii). Ce mouvement irréversible requiert une gouvernance mondiale plus participative qui devrait s'appuyer sur le dialogue constant avec les multiples réseaux mondiaux de personnes et d'institutions qui se développent dans tous les domaines de la vie économique, professionnelle et sociale (p. 92).

Le rapport indique aussi que la mondialisation augmente l'importance que la gouvernance « s'assortisse de l'obligation de rendre des comptes à la population, qu'il s'agisse du choix des priorités ou de l'évaluation de l'impact des politiques » (p. 130). Aussi, le rapport fait des recommandations pour réformer les organisations multilatérales. Il recommande que les États et les parlements prennent des mesures concrètes de nature à favoriser les débats et les échanges d'information avec la population (p. 30).

Il recommande en outre que les États établissent un cadre juridique qui consacre le principe du « libre marché », délimite son champ et minimise les interférences dans ce domaine. En revanche, les États doivent assumer toutes leurs responsabilités dans les domaines de l'éducation, de la santé et du développement des infrastructures collectives qui

peuvent faciliter l'utilisation des technologies de l'information. Enfin, l'État doit, par des programmes, suppléer aux limites des mécanismes du marché et en corriger les effets indirects et pervers sur le plan de l'ajustement social et de l'emploi.

Par ailleurs, le rapport suggère le transfert de responsabilités et de ressources financières aux gouvernements locaux pour faciliter l'adaptation des communautés aux effets de la mondialisation sur une base régionale (p. 75). Les États nationaux devraient aussi s'assurer que le rythme de la libéralisation économique et les modalités de son application donnent la possibilité aux collectivités visées de développer des politiques d'adaptation.

Dans le domaine du travail, le rapport accorde un rôle particulier au dialogue social et à la concertation. Il souligne l'importance de supprimer les entraves au développement d'organisations de travailleurs et d'employeurs représentatives et qu'il faut favoriser le dialogue social entre elles (p. 59).

Pour les membres de la Commission, le respect des normes du travail et des droits collectifs du travail est une mesure à caractère tant social qu'économique. Selon eux, le respect des droits fondamentaux au travail doit accompagner le commerce international afin de permettre aux travailleurs de recevoir une part équitable des gains de productivité qu'ils créent dans tous les pays (p. 92)[4]. Le rapport précise que « le meilleur moyen d'y parvenir est d'appliquer la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail* »[5] (p. 92).

La Commission note à cet effet que des progrès ont déjà été réalisés. Plusieurs institutions internationales rejoignent l'opinion publique ainsi que les demandes de divers groupes sociaux pour que les entreprises intègrent les normes fondamentales du travail à leurs activités. Les initiatives de promotion de la consommation éthique et du commerce équitable ont déjà eu un effet sur divers marchés de produits. Un nombre croissant d'investisseurs se lancent dans des projets conformes à l'intérêt collectif et jugent les entreprises non seulement à partir de leurs résultats financiers, mais aussi de leur performance sociale et environnementale, notamment en ce qui concerne le respect des normes du travail. De grandes et petites entreprises s'engagent publiquement à respecter ces normes du travail, que ce soit sous forme de codes de conduite ou sous celle d'autres initiatives volontaires (p.106).

En résumé, ce rapport offre une vision panoramique des gains et des problèmes associés à la mondialisation. Il présente aussi une vaste gamme d'options qui permettraient à ce mouvement planétaire de mieux prendre en compte les besoins de tous les groupes touchés et d'en répartir les bénéfices à l'ensemble de la société.

Toutefois, on demeure perplexe devant l'ampleur du programme de travail requis pour mettre en œuvre toutes les recommandations de ce rapport : développement d'un commerce mondial plus équitable, allègement de la dette des pays les plus pauvres, amélioration de la gouvernance mondiale, etc. Dans la pratique, il sera sans doute difficile à tant d'acteurs de la société civile et à des gouvernements aux orientations politiques si diverses de s'entendre sur les priorités d'action. Sauf si l'on décidait de faire preuve de réalisme pour s'entendre sur un programme bien balisé, assorti d'indices de progression mesurables.

---

4. Rappelons que, lors de la Conférence ministérielle de Doha en 2001, les membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont réaffirmé leur soutien à la disposition de la Déclaration de Singapour (OMC, 1995) relative aux normes fondamentales du travail reconnues à l'échelle internationale.
5. En adoptant cette déclaration, tous les États membres de l'OIT s'engagent à promouvoir l'application de huit conventions qui ont reçu chacune de 130 à 162 ratifications, ce qui se rapproche d'une acceptation quasi universelle. Il s'agit de : convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930, convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957, convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951, convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973, convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche, des articles de fond et celui des événements ou des faits marquants est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

Regards sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille – Yves Hallée
Agente de liaison
Claudine Robitaille
Comité de lecture
Ad hoc
Intégration et mise en page
Julie Sinclair
Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre -- Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Premier trimestre 2004
ISSN (...)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

L'édition de cette revue électronique est assurée par la Direction des communications du ministère du Travail. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca